

保险企业核心竞争力及其评价指标体系研究

施建祥¹, 赵正堂²

(1. 杭州商学院 保险系, 浙江 杭州 310035; 2 厦门大学 金融系, 福建 厦门 361005)

摘要:核心竞争力已越来越引起国内保险企业的重视,但只有界定核心竞争力的本质特征,明确保险企业核心竞争力的具体表现,并科学地评估保险企业的核心竞争力,才能正确认识我国保险企业的现状,找出在市场竞争中的优势与劣势,以便保险企业在制定竞争策略时有的放矢,在市场竞争中立于不败之地。

关键词: 保险企业; 核心竞争力; 评价指标

中图分类号: F840.32 **文献标识码:** A **文章编号:** 1005-1007(2003)08-0022-03

Abstract: The core competitiveness has drawn the attention of the domestic insurance enterprises day by day. However, Only by defining the nature and characteristic of the core competitiveness, ascertaining the concrete form of insurance enterprise's core competitiveness, and scientifically evaluating the insurance enterprise's core competitiveness can we correctly see the status quo of our country's insurance enterprise, find out the advantage and disadvantage in the market competition in order for the insurance enterprises to have a definite object in making the competitive strategy and keep invincible in the market competition.

Key Words: Insurance Enterprise; Core Competitiveness; Evaluation Index

一、一般企业核心竞争力的共同特征

我们研究保险企业的核心竞争力,首先必须明确什么是核心竞争力。理解核心竞争力应把握以下几点:①核心竞争力是通过组织学习和信息共享而缓慢积累的。②核心竞争力不能以加倍投入的方式而迅速开发。③核心竞争力不易被模仿或转移。④核心竞争力是顾客心目中竞争优势的源泉。⑤核心竞争力与其他能力组合可发挥耦合作用,即1加1大于2。⑥对核心竞争力的投资具有不可还原性,即不能变现。他们的观点着重强调核心竞争力是企业通过长期的学习和积累形成的,具有他人不易模仿性。西方学者鲍·埃里克森和杰斯帕·米克尔森则从更广泛的角度来考察核心竞争力,他们认为,核心竞争力是指企业组织资本和社会资本的集合。组织资本是指组织对所承担任务的协调能力的资产,而社会资本是指作为资源提供给行为人用来获取收益的那部分社会结构的价值,它通过行为人与人之间关系的变化而产生,像其他资本一样,社会资本具有生产性。前者可以在企业组织结构中得以体现,后者可以反映出企业文化,二者互为补充,就能提高企

业组织活动的效率。该定义强调企业组织结构与企业文化的重要性。哈佛商学院知识管理专家乔纳森·D·利维则从人力资本的角度来考察核心竞争力,他在中国的一次演讲中指出:企业的人力资源和知识管理能力是企业最重要的核心竞争力。可见,利维强调核心竞争力体现在企业人力资本的多寡和知识管理能力的强弱上。

虽然不同学者对核心竞争力的理解与表述存在差异,但从他们的表述中我们还是可以总结出核心竞争力本身所固有的一些共同特征,以此来达到对核心竞争力的正确认识。

1. 价值优越性

企业核心竞争力是企业利用其综合优势在市场上为客户提供超过其他企业的更多的使用价值,能更好、更全面地满足客户的需要,同时能使企业比竞争对手具有更高的经营效率、更低的产品成本,从而取得更高而且长期的经济效益,以此实现企业价值的最大化。

2. 不可交易性

核心竞争力是通过长期的学习和逐步的积累得到的,它不能通过相应的要素市场买卖获得,因此企业一旦在某一项核心竞争力上取得领先地位,竞争对手就很难在短时间内赶上来。

3. 不易模仿性

企业的核心竞争力必须是独一无二的, 企业可以依靠该能力赢得客户的充分信任, 形成特色甚至部分垄断, 从而使该企业在竞争中占有独特的相对优势。如果某项专长已普及或者极易被竞争对手模仿, 就不可能成为核心竞争力。

4. 相互关联性

核心竞争力是一组技能和技术的集合体, 而非单个分散的技能或技术。核心竞争力是许多不同部门或个人相互作用产生的, 它的载体是整个企业, 而不是企业的某个部门或某个人。

5. 高度依赖性

企业核心竞争力对企业人力资源和内外环境都具有高度的依赖性。因为企业的员工部分地充当了核心竞争力的承担者, 而且核心竞争力又并非存在于单个人中, 而是置身于企业的组织环境中, 必须通过规范的形式体现出来。如果外部的环境发生剧变或内部管理不善, 企业的某阶段的核心竞争力到后阶段会贬值成一般能力甚至流失, 因此, 核心竞争力需要及时维护和创新。

二、保险企业核心竞争力的五大能力

保险企业核心竞争力是一个复杂和多元的系统, 主要表现为以下五大能力。

1. 市场开拓能力

是指保险企业运用一定的技术手段将保险产品推向市场, 并以优质的服务开拓市场, 实现保险企业价值最大化的能力。市场开拓能力是保险企业市场竞争力的外在表现, 具体体现两方面: 一是提供优质保险服务的能力。保险公司作为服务行业, 向客户提供的是特殊的、无形的保险产品, 是一种先承诺后兑现的商品, 售后服务的好坏直接影响到投保人的购买积极性, 因此保险公司只有不断改进保险服务, 将无形保险产品转化为看得到、感受得到的优质服务, 才能在激烈的市场竞争中吸引更多的投保人, 获得更大的市场份额。二是提高市场营销能力。保险企业要不断开拓市场营销渠道, 采用立体化的营销策略。目前国内保险公司基本上都采用招聘大量个人代理人, 实施人海战术, 实际上是一种粗放型掠夺式经营, 技术含量很低, 营销成本很高, 且容易被模仿, 其劣势已经显现出来了。而高效率、低成本的网络保险, 克服了传统营销模式的弊端, 且技术含量较高, 相对不易被模仿, 能够构成保险企业的核心竞争力, 应该作为我国保险企业营销的新渠道。

2. 信息吸收能力

是指保险企业对信息的收集整理和吸收消化能

力。企业发展依靠的是正确的决策, 而决策的基础则是信息。保险企业领导人必须及时了解市场信息, 清楚企业自身经营状况, 掌握竞争对手的动态。正如比尔·盖茨所言, 在这个快速变化的商业世界中, 企业必须具备与对手竞争所必需的反应速度, 而这就需要这么一种类似人类神经系统的企业“数字神经系统”——对紧急情况和机遇做出快速反应的能力, 为公司内部需要信息的人快速提供有价值信息的能力。当然, 在这个信息爆炸的时代, 保险企业想占有所有的相关信息并以科学的方式进行合理的分析是不可能的, 也是没有必要的, 如果能摄取为自己所用的信息, 并剔除尽可能多的“垃圾信息”, 或者从“垃圾信息”中尽可能多地分拣出“金子信息”就非常重要。

3. 协调整合能力

是指保险企业充分利用现有的人力资源和组织资源, 进行优化配置, 创造性地整合到自己企业的产品、服务中去, 形成企业现实生产力的能力。具体体现在两方面: 一是整合人力资源的能力。要建立一套全面完整的员工培训教育计划, 根据每个员工的不同特点和从事的不同工种因人施教。同时要优化人才激励机制与分配机制, 提供优越环境, 创造出独特的企业文化理念, 以此吸引与激励人才, 防止人才流失。二是整合组织资源的能力。目前我国保险公司实行的管理架构是金字塔形组织体系, 显现出效率低下、反应迟钝、决策滞后等弊端。因此, 要改造现行的组织管理体系, 引进“扁平化”的管理方式, 减少管理层次, 加快信息传递, 提高管理效率。

4. 开发创新能力

是指保险企业产品创新和技术创新的能力。在保险产品逐步市场化的过程中, 大力开发新险种显得十分重要, 它能起到提高保险业务增长点、促进业务发展的作用。险种的开发不仅要设计符合市场需求的新险种, 并对现有险种进行改造和完善, 还要引进国外的新技术。目前国外财产保险的险种创新主要是开发一揽子综合保险和各种责任保险, 人寿保险主要是开办储蓄性保险和投资连结保险等, 我国的保险企业在这些险种上还有待于进一步开发和创新。在技术创新方面, 现代保险企业的管理模式应建立在电脑化、信息化基础之上, 充分利用国际互联网所具备的独特的信息交互性和快速性的优势, 发布信息招聘人才, 提供咨询。还可以建立联合信息查询系统, 解决保险诈骗等社会问题, 并在条件成熟时实行网上直接投保。

5. 组织学习能力

在知识经济的时代, 保险企业的经营环境会经常发生重大变化, 保险企业要保持持续竞争优势的

根本出路在于把企业改造成学习型组织,提高企业的组织学习能力。利用系统思维、自我超越、改善心智模式、建立共同远景和团队学习等五个技术工具建立学习型组织。建立学习型组织就是建立一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织,同时也要善于修正自身的行为,以适应新的知识、技能和见解。组织学习应该是一个随时间不断展开的过程,并同知识的获得与行为的改善相联系。保险企业应该在不断展开的学习过程中,学到新的知识、获得新的能力,从而适应不断变化的环境,最终在激烈的市场竞争中获得和保持核心竞争力。

三、保险企业核心竞争力的评价指标体系

指标体系是从量化的角度客观地考察保险企业的核心竞争力,它对了解保险企业核心竞争力的变化趋势,找出保险企业发展的制约因素,增强保险企业的竞争能力,促进保险企业的发展都具有十分重要的意义。

1. 市场开拓能力的评价指标

(1) 市场占有率,该指标是用来反映保险企业的产品比较优势和产品营销能力。

$$\text{市场占有率} = \frac{1}{K} \sum_{j=1}^n S_j$$

式中: S_j 代表保险企业第 j 种产品的市场占有率,其值等于该产品销售收入与同行业产品销售收入总额之比;

n 代表保险企业产品数;

k 代表市场占有率的修正系数;

$$k = \frac{\text{保险企业固定资产原值} + \text{年末定额流动资金平均余额}}{\text{行业固定资产原值} + \text{行业年末定额流动资金平均余额}}$$

之所以设立修正系数,主要考虑到保险企业规模不同,企业间的市场占有率指标不存在直接可比性,因而需要加以修正。

(2) 产品市场信誉度,该指标是用来反映保险企业的产品在市场上的声誉和影响,它与保险企业售后服务好坏直接相关。

$$\text{产品市场信誉度} = \frac{\text{对保险企业产品依赖或有好感的人数}}{\text{对保险企业认知的人数}}$$

2. 信息吸收能力的评价指标

(1) 市场调研投入强度,该指标反映保险企业投入人力物力或雇用调查公司进行市场调查的力度。

$$\text{市场调研投入强度} = \frac{\text{调研投入额}}{\text{销售收入}}$$

(2) 信息采集投入强度,该指标是通过保险企业

订购报纸、杂志数或上网时数来反映信息采集能力。

$$\text{信息采集投入强度} = \frac{\text{信息采集投入额}}{\text{销售收入}}$$

3. 协调整合能力的评价指标

(1) 聚合能力,是指保险企业培养企业文化,使企业群体建立共同的价值标准、道德准则和精神信念,从而形成聚合能力,为保险企业带来较高的人均保费收入。

$$\text{聚合能力} = \frac{\text{本企业的人均保险费收入}}{\text{全行业的人均保险费收入}}$$

若聚合能力大于 1,则该保险企业相对于行业具有经营优势,企业的聚合能力较强。

(2) 员工培训投入率,该指标是反映保险企业在员工培训方面的投入力度,直接影响企业员工素质的提高。

$$\text{员工培训投入率} = \frac{\text{员工培训费用}}{\text{销售收入}}$$

4. 开发创新能力的评价指标

(1) 研究开发投入率,该指标反映保险企业用于新险种开发和企业技术手段提升的费用,直接影响新险种的开发速度和经营技术水平的提高。

$$\text{研究开发投入率} = \frac{\text{保险企业研究与开发经费数额}}{\text{企业销售收入总额}}$$

(2) 新险种开发率,该指标反映保险企业新险种开发能力。

$$\text{新险种开发率} = \frac{\text{在研新险种数} + \text{储备新险种数} + \text{新险种投放市场数}}{\text{现有市场总险种数}}$$

(3) 新险种保费收入率,该指标反映保险企业新险种开发的实绩,比率越高,说明新险种为企业带来的保险费越多,新险种开发对企业的贡献越大。

$$\text{新险种保费收入率} = \frac{\text{同期内新险种总保费}}{\text{一定时期内全部险种的总保费}}$$

当然,除了上述这些量化指标外,保险企业还可以设计一些定性指标,如保险营销人员的素质、保险企业对销售渠道的控制与管理水平、管理层的创新欲望与责任心、信息的更新速度、企业的奖惩制度等。将定量指标与定性指标很好的结合起来,就能较全面地评价保险企业的核心竞争力。

参考文献:

- [1] 鲁开垠,等.核心竞争力[M].经济时报出版社,2001.
- [2] 蔡宁,阮刚辉.中小企业的核心竞争力及其评价体系[J].数量经济技术经济研究,2002,(5).
- [3] 蔡世锋.企业核心竞争力本质探析[J].当代财经,2002,(10).
- [4] 余洋.我国保险业在国际竞争中提升核心竞争力的途径[J].现代财经,2002,(6).

责任编辑 王丽英